

# 教学マネジメントを担う大学職員の育成体系に関する文献研究

Literature Review of University Staff Development for Institutional Management Systems

辰巳 早苗・平岡 齊士・鈴木 克明・江川 良裕

Sanae TATSUMI, Naoshi HIRAKA, Katsuaki SUZUKI, Yoshihiro EKAWA

熊本大学大学院社会文化科学研究科教授システム学専攻

Graduate School of Instructional Systems, Kumamoto University

＜あらまし＞予測困難な時代を自ら切り拓いていける力を身につけた学士を養成することが強く大学に求められている。このための方策として、全学的な教学マネジメント体制の整備とそのための支援スタッフの養成が文部科学省中央教育審議会答申(2012)にて提言されている。これを達成するためには、大学のガバナンス改革、戦略的な教学マネジメント体制の構築が必要となり、教学マネジメントの実効化を図る具体的な機能、人材の検討が求められるが、まだ明らかにされていない。よって本研究は、教学マネジメントの範囲・機能を明らかにし、教学マネジメントを担う大学職員の育成体系の構築を目指すものであるが、本稿ではその第一歩として、関連する文献をレビューした結果の報告を行った。レビューを行った文献は主に教学マネジメント、大学職員、人材育成に関するものである。またレビューの結果に基づいて戦略的な教学マネジメントの機能分類を仮に提案し、本研究を今後どう進めるかについて概要を述べた。

＜キーワード＞ 大学、教学マネジメント、大学職員、スタッフ・ディベロップメント、人材開発

## 1. 本研究の背景と現状

知識基盤社会の到来が指摘され、社会環境が激しく変化する中、予測困難な時代に未知を切り拓く力を身につけた学士を養成することが強く大学に求められている。こうした社会の期待に対応していくために、教育課程の体系化や組織的な教育の実施による学士課程教育の質的転換が必要とされている(文部科学省中央教育審議会 2012)。

これまでの大学教育は教授会を中心とする学部・学科に委ねられた運営であった。授業は、ディプロマポリシーとの整合性をあまり意識することなく、個々の担当教員の自由な教育により展開してきた。そのため、求められる質的転換を達成するためには、組織的な教育プログラムへの整備が必要であり、前提として、学長のリーダーシップによる教育研究機能を最大化するマネジメント体制の実施と大学職員の機能強化が提言されている(文部科学省中央教育審議会大学部会、2014)。

もう少し具体的に述べるのであれば、全体最適な教育プログラム運営には、自由な教育を展開してきた科目担当者だけでなく、客観的に関与しコーディネートする人員が必要となる。大学の教育運営では従来から教務系大学職員がテクノクラーク的に関与してきていることから、職員の教学マネジメントを担うための機能強化が求められている、と言える。

## 2. 研究手法

本稿では、教学マネジメントを担う大学職員の育成体系を研究するための第一歩として、文献研究により、今後求められる戦略的な教学マネジメントの機能・範囲、

およびそれら業務を担う大学職員の能力を抽出・整理した。

具体的には、{大学}×{教学マネジメント}、{大学}×{職員}×{能力}、{SD}、{人材育成}などの組み合せによる文献調査を CiNii・国会図書館・JAIRO などで行い、その結果有用であると思われた論文や報告書の成果を①教学マネジメントの範囲・機能、②教学マネジメントの実効化に必要な能力、を抽出・整理した。また、そういった能力を育成するための③教学マネジメントを担う人材育成、についてもまとめた。

## 3. 教学マネジメントの範囲と機能分類

教学マネジメントとは「大学が有する物的・人的資源を最適配分することによって、効果的、効率的に教育に関わる使命を実現し、基本的な目標を達成すること、あるいは、そのための仕組み」(川嶋, 2014)で、これを実効化するためには、「資源配分と活用に関する工夫」、「教育に関する全学方針決定や内部質保証機能」が必要となるとされている(川嶋, 2014)。

この具体的な機能として「大学の教学マネジメントの確立に必要な専門スタッフの養成等の在り方にに関する調査研究」で学士課程教育の質的転換に関する取組状況についての調査にて必要とされている項目について分析を行うことにより、カリキュラムマネジメントにおける企画・管理、教学マネジメントに関する情報収集・分析、学生の学修状況把握・環境支援、授業方法の改善、に分類した。このうち、学生の学修状況の把握・環境支援、授業方法の改善についてはIR、FDとして位置づけ、本研究ではカリキュラムマネジメントにおける企画・

管理を教学マネジメントの中核として設定し、この機能を実効化する人材育成を検討することとした。

#### 4. 教学マネジメント実効化に必要な能力

これまで大学は教授会を中心とする教員自治により運営されてきているが、文部科学省中央教育審議会大学分科会(2014)では、「大学間で競いながら人材育成・イノベーションの拠点として、教育研究機能を最大限に発揮していくためには、学長のリーダーシップの下で、戦略的に大学をマネジメントできるガバナンス体制の構築が必要」とされ、また、学長がリーダーシップを発揮してマネジメントを実施していくには、これを支援し実施していく運営組織としての大学職員が必須であり、この機能強化についても指摘されている。

これまで大学職員に必要とされる能力についていくつかの先行事例で調査研究されているが、「大学職員にとって必要な能力」として木村(2015)が「知識・その他、スキル、意識」にまとめており、各務(2003)が教務職員に必要とされる特性として、「牽引力、責任感、意思決定力、指導力などに加え、教員や学生に対する『lead あるいは provide という特性』、コミュニケーション能力、パートナーシップ、信頼を得る資質」を挙げている以外、教学マネジメントを担う大学職員の能力・コンピテンシーにあたるものは見られなかった。

一方、中井(2014)が指摘するように、教務担当の経験の長い熟達職員であっても、教学マネジメントの観点を持っていないケースも懸念される。教学マネジメントとして必要とされる機能に対し、トップマネジメントの想定と齟齬がある可能性に対し考慮する必要がある。

#### 5. 教学マネジメントを担う人材育成

大学職員を含む多くのホワイトカラーが職場内の幅広い日常的な仕事の経験(OJT)により育成される。日常的なOJTを通じていかに成果を上げる人材を育成していくかとの点で注目されるのが、高業績者の成果達成の行動特性をモデル化したコンピテンシーモデルである(谷内 2001)。これについて先行研究の整理を行ったところ、コンピテンシーは行動に表出する行動特性と定義するケースのほか、自己概念・特性など表出しない要素を重視するケース、高業績者の特性とするケースと必要最低限レベルの基礎能力とするケースとまだコンピテンシー自体に混乱がある(加藤 2011)ことが確認できた。本研究ではコンピテンシーを高業績者の特性と定義し、これを明示し目標と設定することで、修得すべき能力の明確化に活用することとした。

また、日常業務を通じた成長プロセスの研究では、熟達化(expertise)研究がある。楠見(2010)によると熟達は段階的に向上し、向上に伴い活用する知識・スキルが異なる、とする。これに基づくと、現在の熟達段階を可視化することでリフレクションを図ることができ、段階向上を促すことができると考えられる。こうした先行研究を受け、本研究では教学マネジメントに必要となる知識やスキルを構造的に明らかにすることで、熟達状

況認識を促すことが可能となる。リフレクションについては、松尾(2006)が、困難を経験する「ひと皮むける経験」が成長を促すとし、こうした経験を積極的にリフレクションすることの効果を提案していることが確認できた。

#### 6. まとめと今後の計画

本稿では、大学のガバナンス改革や教学マネジメントが求められる背景を文献調査により確認し、戦略的な教学マネジメントの機能分類を仮に提案した。

今後は、教務系大学職員の高業績者へのインタビューによるコンピテンシー抽出やトップマネジメントの期待する機能のヒアリングなどにより教学マネジメントを担う人材に必要な能力を検討し、この育成方法の検討を行う予定である。

#### 7. 参考文献

- 各務正(2003),「大学運営における教務職員の役割」,  
大場淳・山野井敦徳編,『大学職員研究序論』, pp.65-72, 広島大学高等教育研究開発センター  
加藤恭子(2011),「日本におけるコンピテンシー概念の生成と混乱」,『産業経営プロジェクト報告書』(34-2), pp.1-23, 日本大学経済学部産業経営研究所  
川嶋太津夫(2014),「教学マネジメントと教育の質の保証」,『大学評価研究』(13), pp.5-18  
木村弘志(2016),「大学職員調査の過去と未来」,『大学アドミニストレーション研究』(6), pp.57-70, 桜美林大学  
楠見孝(2010),「大人の学び」,渡辺信一編,『「学び」の認知科学事典』,大修館書店, pp.257-258  
株式会社リベルタス・コンサルティング(2013),平成25年度「先導的大学改革推進委託事業」大学の教学マネジメントの確立に必要な専門スタッフの養成等の在り方に関する調査研究調査報告書,  
[\(2016/07/05\)"](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/1347635.htm)  
松尾睦(2006),『経験からの学習—プロフェッショナルへの成長プロセス』,同文館出版  
文部科学省中央教育審議会(2012),「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～(答申)」,  
[\(2016/07/05\)](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1325047.htm)  
文部科学省中央教育審議会大学分科会(2014),「大学のガバナンス改革の推進について」(審議まとめ)(平成26年2月12日大学分科会)  
[\(2016/07/05\)](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1344348.htm)  
中井俊樹(2014),「教学マネジメントにおける大学職員の役割」,『高等教育研究』(17), pp.95-112, 日本高等育学会  
谷内篤博(2001),「新しい能力主義としてのコンピテンシーモデルの妥当性と信頼性」,『経営論集』(11-1), pp.49-62